

4.1.1 Funktionsgebundenes Personal-Informationsmanagement

Beim gebundenen Bereich geht es um die Diagnose, Planung, Durchführung und Kontrolle der Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung von funktionsbezogenen Nachrichten, die beim Personal arbeitsplatzrelevante Unsicherheit beseitigen oder reduzieren.⁵

Die Schwächen vieler heute installierter Personal-Informationssysteme⁶ liegen in folgenden Punkten:

- Der Verwendungszweck beschränkt sich auf die operative (administrative) Nutzung der Daten, statt das Informationssystem strategisch auszurichten.
- Die Programme (gleichgültig, ob selbst entwickelt oder eingekauft) werden für die einzelnen Teilbereiche isoliert statt integriert eingeführt und genutzt.
- Der Einzugsbereich des Systems wird einseitig auf Personaldaten beschränkt, statt Personal- und Stellen-Informationen miteinander zu integrieren.
- Als Daten werden lediglich Merkmale gegenwärtiger Mitarbeitender erfasst, statt zusätzlich auch die von ehemaligen und potenziellen Mitarbeitenden sowie die von ehemaligen, gegenwärtigen und geplanten (Neu- und Abbau-) Stellen zu integrieren.
- Die Entwicklung, Einführung und Evaluation der Personalmanagement-Informationssysteme erfolgt ohne Involvierung der Linienverantwortlichen als Benutzer.

Anzustreben ist dabei eine Hinwendung zu multiplen und zeitnahen Informationsbedürfnissen. »Dies verlangt eine dezentralisierte Auslegung der (Personalinformations-)Managementsysteme, die benutzerorientiert und vernetzt zu gestalten sind. Eine Nutzensteigerung ist vor allem über die Unterstützung der Problemerkennungs- und Problemlösungskompetenz«⁷ der betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte erreichbar.

Wenn wir diese Anforderungen auf das visionsorientierte und integrierte Personalmanagementkonzept (Abbildung 87) übertragen, so ergibt sich folgendes webbasierte Konzept des Personal- und Stellen-Management-Informationssystems. In Zusammenarbeit mit einer internationalen Software-Firmengruppe wurde eine solche webbasierte Lösung entwickelt.

5 Vgl. Scholz (1991, S. 508).

6 Vgl. Ceriello (1992).

7 Bleicher (1991, S. 254).

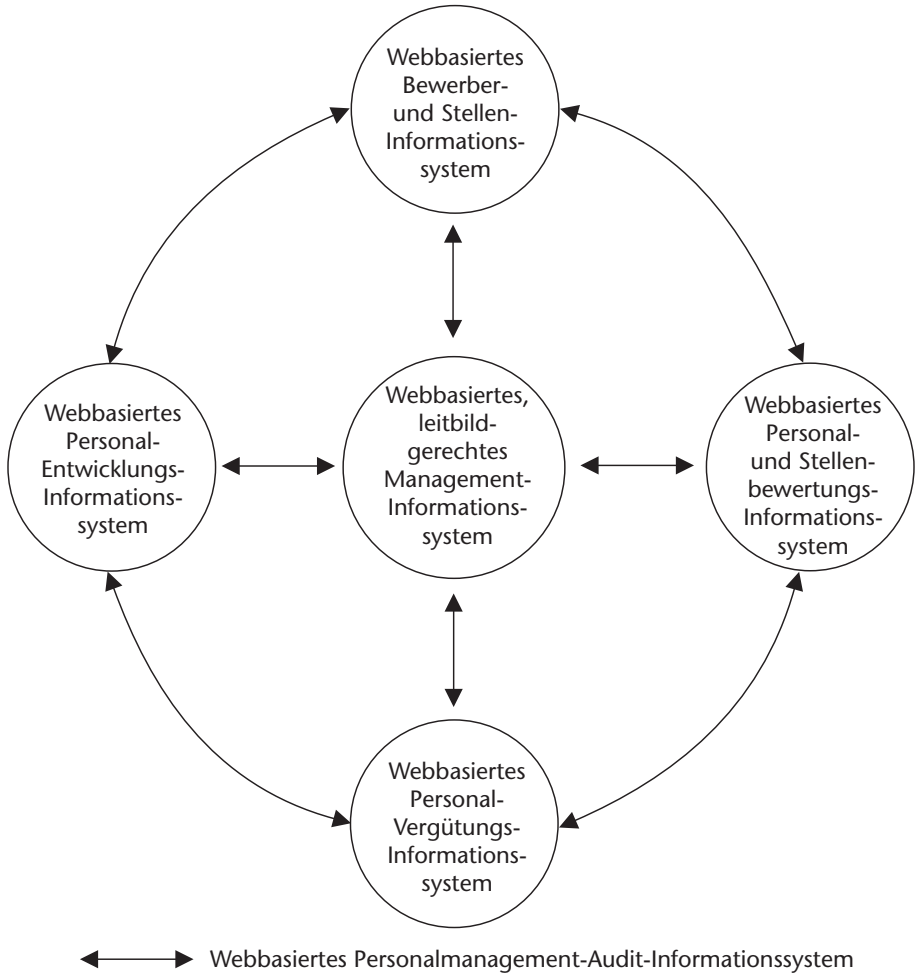


Abbildung 87: Webbasiertes Personal- und Stellen-Informationssystem

Dieses Informationssystem baut auf einem visionsorientierten Management-Informationssystem auf und sollte vertikal mit

- den marktorientierten F&E-, Produktions- und Marketing- sowie
- den ressourcenorientierten Finanz-, Informatik-, Material-, Anlagen- und Ökologie-

Management-Informationssystemen integriert werden.

In unserem System sind (gemäß Abbildung 87) folgende webbasierte Module lateral miteinander integriert:

- ein Bewerber- und Stellen-Informationssystem,
- ein Funktions-, Kompetenzbewertungs-, Leistungs- und Potenzialbeurteilungs-Informationssystem,
- ein Honorierungs-Informationssystem, das Funktions-, Leistungs- und Marktbewertungen miteinander integriert,
- ein Personalentwicklungs-Informationssystem, das ein Personalausbildungs-Informationssystem sowie ein Personal-Planungskonzept beinhaltet,
- ein Personalmanagement-Audit-Informationssystem, das ein PC-gestütztes Personalcontrolling- und ein Erfolgsevaluations-Modul (gemäß Kapitel 4.3) umfasst.

4.1.1.1 Mobiles integriertes HRM

Ein webbasiertes Beispiel unseres integrierten Ansatzes wird im Folgenden vorgestellt.

Mobiles Human Resources Management in der Praxis

(von Hermann Arnold)⁸

Das Internet und andere Informations- und Kommunikationstechnologien veränderten viele Bereiche des wirtschaftlichen und privaten Lebens – und verändern sie noch heute. Im Human Resources Management haben die Internetrevolution und die Umwälzungen jedoch erst begonnen.

Noch nie in der Geschichte der Wirtschaft gab es eine so große Diskrepanz: Auf der einen Seite erfolgen Innovationen außerhalb von Unternehmen mit atemberaubender Geschwindigkeit und Taktfrequenz. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, neue Werkzeuge, neue Formen der Zusammenarbeit. Kunden gewöhnen sich an diese Möglichkeiten der Selbstbestimmung im Markt – und

⁸ Dieser Beitrag enthält teils redigierte Auszüge aus dem Buch »Wir sind Chef« (vgl. Arnold 2016). Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Autors.

wundern sich als Mitarbeitende über die noch immer vorherrschende Bevormundung. Im Vergleich zum Marktgeschehen gibt es erschreckend wenig bahnbrechende Innovationen innerhalb von Unternehmen im Hinblick darauf, wie sich Unternehmen organisieren. Unternehmen werden weitgehend noch so geführt wie vor fast zweihundert Jahren – zur Zeit der industriellen Revolution. Die damaligen Innovationen in der Zusammenarbeit führten zu enormen Produktivitätsfortschritten. Ohne diese seinerzeit neuen Ansätze des wissenschaftlichen Managements wäre es nie zu dem historischen Wohlstandsgewinn breiter Gesellschaftsschichten gekommen.

Heute verfügen Menschen zum ersten Mal in der Wirtschaftsgeschichte in ihrem privaten Umfeld über professionellere Werkzeuge und modernere Organisationsformen als in Unternehmen. Vorherige Generationen waren beim Eintritt ins Berufsleben fasziniert von den professionellen Arbeitsgeräten in Unternehmen – und wenn es nur der große Locher, der schnelle Kopierer oder die beeindruckende Kaffeemaschine war. Die heutige Generation ärgert sich über schlechte Kommunikationsmittel, fehlende oder nicht gut eingeführte Kooperationsplattformen, beschränkte Speicherkapazitäten, fehlende technische Austauschmöglichkeiten, starre und langsame Prozesse. Wir sprechen erst gar nicht von 3-D-Druckern, virtuellen Realitäten und künstlicher Intelligenz.

Dies betrifft keineswegs nur den technologischen Fortschritt. Die Internetrevolution hat dank neuer Werkzeuge auch völlig neue Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit geschaffen. Wer hätte vor 20 Jahren auch nur geahnt, dass Kunden einmal ohne Reisebüros Flüge buchen können? Oder hervorragende Hotels in Regionen finden, in denen sie noch nie zuvor waren? Wer hätte vorausgesehen, dass die qualitativ hochwertigen und aufwendig produzierten Enzyklopädien durch eine Vielzahl normaler Menschen und deren kollektives Wissen zu Fall gebracht würden? Und dass eine globale Zusammenarbeit vieler Freiwilliger das erfolgreichste Server-Betriebssystem konzeptionieren, programmieren und nachhaltig weiterentwickeln kann?

Vielen dieser Entwicklungen ist gemeinsam, dass sie Zwischenstufen (Intermediäre) ausschalten und Ressourcen teilen. Sie bringen Kunden und Lieferanten direkt und ohne professionelle Vermittler zusammen. Reisebüros, Bankschalter, Medienhäuser, Büchereien, Musikläden mussten sich bereits neu erfinden und wurden zahlenmäßig deutlich dezimiert. Aktuell geschieht dies ebenso bei Taxiunternehmen, Finanzdienstleistern und Fernsehsendern. Demnächst wird es Transportfirmen, Produktionsunternehmen und Ausbildungsstätten erfassen. All dies erfolgte nicht auf einmal und geradlinig. Eine Vielzahl von Unternehmensgründern und auch etablierten Unternehmen versuchte sich auf verschiedenen Wegen. Die meisten scheiterten und halfen dabei anderen, zu lernen. Einige wenige fanden die Lösung zur richtigen Zeit und wurden zu Vorreitern der Revolution in ihrer jeweiligen Branche.

Gleiches wird innerhalb von Unternehmen geschehen. Wir müssen mutig Neues ausprobieren. Wir müssen experimentieren mit innovativen Formen der Zusammenarbeit, mit ungewohnten und ungewöhnlichen Prozessen, mit unerprobten Methoden, mit fremdartigen Ritualen und mit neuartigen Werkzeugen und Führungsstilen. Ebenso wie zur Zeit der industriellen Revolution werden diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sein, die eine überlegene Art der Zusammenarbeit und Organisation finden. Sie werden produktiver, innovativer und schneller sein. Wenn wir selbst nicht den Mut aufbringen, gänzlich Neues zu wagen, so sollten wir zumindest unser Augenmerk sehr genau auf diese Entwicklungen richten – und sie zum richtigen Zeitpunkt übernehmen. Das Human Resources Management steht vor den gleichen Herausforderungen wie Reisebüros, Bankschalter und anderen Intermediäre: Es muss sich neu erfinden oder wird an Bedeutung verlieren. Es ist eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance.

Was ist Mobiles HRM?

Das Internet veränderte drei zentrale Bereiche der Arbeitswelt:

- die Informationsbeschaffung: Wie und wo finde ich Informationen?
- die Kommunikation: Wie tausche ich mich mit anderen aus?
- die Prozessabwicklung: Wie arbeite ich mit anderen zusammen?

Das Internet hat in diesen drei Bereichen zu einer starken Beschleunigung, Vereinfachung und Verbreitung geführt. Während man früher noch in Bibliotheken oder Nachschlagewerken nach Wissen forschen musste, findet man heute vieles in Sekundenschnelle im Internet – und häufig aktueller und umfassender.⁹

Die E-Mail hat den Brief als schriftliches Kommunikationsmedium fast vollständig abgelöst. Grundlegend neue Formen der Kommunikation finden zunehmende Verbreitung: In sozialen Netzwerken kommunizieren Benutzer in sich laufend verändernden Gruppen.¹⁰ Benutzer erstellen Nachrichten, die meist keinen gezielten Empfänger haben. Interessierte abonnieren die Nachrichten oder besuchen die Seite des Senders regelmäßig. Sie verfolgen und kommentieren Notizen und öffentliche Kurzmitteilungen.

Viele Prozesse werden über das Internet schneller, günstiger, transparenter und erfolgreicher abgewickelt: das gemeinsame Erarbeiten von Konzep-

⁹ Quellen sind beispielsweise www.google.com, www.wikipedia.org, www.britannica.com und für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum z. B. www.personalwirtschaft.de, www.haufe.de/personal oder www.weka.de/betriebsrat-personalrat.

¹⁰ Beispiele sind www.facebook.com, www.twitter.com, www.whatsapp.com, www.slack.com, www.hipchat.com und viele andere.

ten¹¹; das Kaufen und Verkaufen von gebrauchten und neuen Gegenständen, Autos oder Eintrittskarten¹²; das Finden von und die Kontaktaufnahme zu Partnern – ob privat¹³ oder geschäftlich¹⁴.

Das Internet hat viele Bereiche transparenter gestaltet und demokratisiert. Es bietet einer großen Anzahl von Menschen Zugang zu Möglichkeiten, die sie vorher nicht hatten.

Das Mobile HRM nutzt die Möglichkeiten des Internets für die Zusammenarbeit in Unternehmen, für die Führungszusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Die Aufgaben bleiben dieselben, wie sie im integrierten Kreislaufkonzept dargestellt sind: Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung.

Lediglich die Art und Weise der Umsetzung und Erfüllung verändert sich. In vielen Bereichen werden diese Aufgaben wieder stärker in die Linienverantwortung gebracht. Das Mobile HRM bringt Information, Kommunikation und Prozesse an die Stelle, an der auch die Entscheidungen getroffen werden. Wo früher Personalverantwortliche als Mittler (Intermediäre) und Dienstleister tätig werden mussten, können heute Linienverantwortliche und Mitarbeitende durch das Internet viel direkter zusammenarbeiten. Die Aufgabenteilung zwischen Linienverantwortlichen und Personalverantwortlichen ändert sich dadurch grundlegend.

11 Werkzeuge sind beispielsweise Wikis (wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki), Microsoft Sharepoint (sharepoint.microsoft.com), Lotus Notes (www.ibm.com/software/de/lotus), Confluence (confluence.atlassian.com), Basecamp (basecamp.com), Asana (asana.com), Trello (trello.com), Teamwork (www.teamwork.com), Wrike (www.wrike.com).

12 Beispiele sind www.ebay.com, www.amazon.com, www.autoscout24.de, www.eventim.de.

13 Beispiele sind www.parship.de, www.neu.de, www.be2.de oder www.gotinder.com.

14 Beispiele sind www.linkedin.com, www.xing.com, www.gelbeseiten.de oder www.ebay.de.

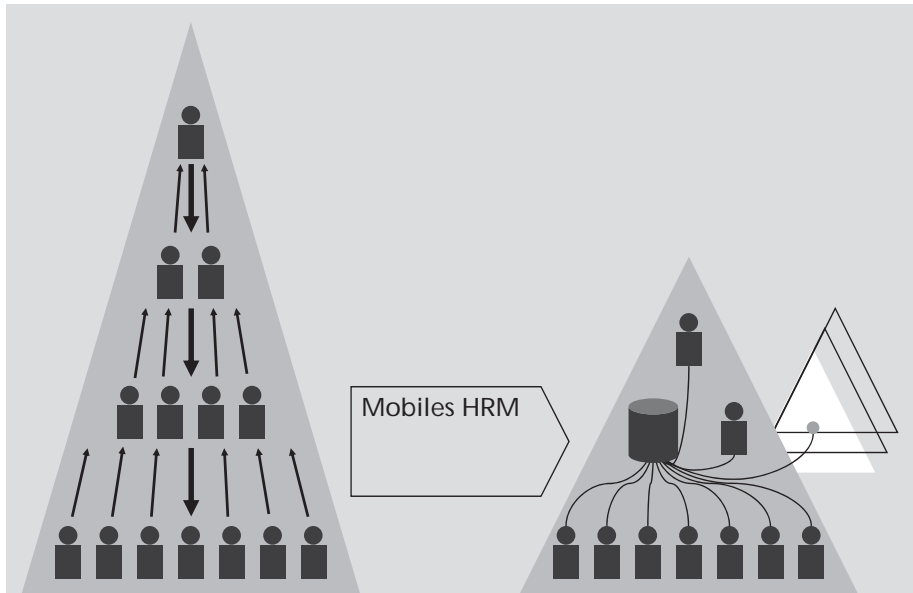


Abbildung 88: Veränderung der Zusammenarbeit durch Mobiles HRM

Personalgewinnung im Mobilen HRM

a) Informationsbeschaffung

Stellensuchende finden Angebote vor allem in Online-Stellenbörsen¹⁵ und zunehmend auch auf entsprechenden Seiten sozialer Netzwerke.¹⁶ Bevor sie sich bewerben, machen sich Bewerber ein Bild des möglichen Arbeitgebers auf Online-Bewertungsplattformen.¹⁷

Umgekehrt suchen Personalfachleute in Lebenslaufdatenbanken oder in sozialen Netzwerken nach geeigneten Kandidaten. Vielfach können sie die Richtigkeit von Ausbildungszertifikaten einer Bewerbung online überprüfen.¹⁸ Auch Hintergrundüberprüfungen zu Bewerbern sind über das Internet einfacher und schneller möglich.¹⁹ Wie weit Informationen aus sozialen Netzwerken für die Hintergrundüberprüfung von Bewerbern herangezogen werden

15 Beispielsweise www.monster.de, www.stepstone.de oder www.jobs.ch.

16 Beispielsweise www.xing.com/jobs, www.linkedin.com/jobs oder Karriere-Portale auf www.facebook.com (z. B. www.facebook.com/BestJobsOnline) oder www.twitter.com (z. B. twitter.com/nytimesjobs).

17 Beispielsweise www.kununu.com oder www.glassdoor.com/Reviews.

18 Viele Zertifikate enthalten einen Hinweis auf die Internetadresse der Überprüfung, beispielsweise die Zertifikate der Universität St. Gallen.

19 Beispielsweise stellt die EU-Kommission eine Datenbank zur Verfügung, in der alle Informationen über mutmaßliche terroristische Gruppierungen, Organisationen und Personen aufgeführt sind, deren Gelder und wirtschaftlichen Ressourcen einzufrieren sind und mit denen keine Geschäfte getätigt werden dürfen. http://ec.europa.eu/external_relations/cfsp/sanctions/consol-list_en.htm.

sollten, wird kontrovers diskutiert. Tatsache ist, dass Unternehmen vor Personalentscheidungen zunehmend Internetrecherchen durchführen.²⁰

Gute Kandidaten erhalten inzwischen eine so große Anzahl an Anfragen, dass sie weder durch Jobinserate noch durch gezielte Ansprachen tatsächlich gewonnen werden können. Ihr gezieltes Interesse wecken nur noch persönliche Ansprachen von Bekannten, Kollegen oder Freunden. Oder es ist die Interaktion mit einem interessanten Unternehmen in einem ganz anderen Kontext. Somit müssen Unternehmen ihre Mitarbeitenden stärker in die Identifikation und Gewinnung von Kandidaten einbinden.

b) Kommunikation

Auch die Kommunikation im Gewinnungsprozess hat sich durch die neuen Möglichkeiten stark verändert. Bewerber erwarten innerhalb kurzer Zeit (Stunden) ein erstes Feedback. Dieses geschieht meist in Form von E-Mails. In Zukunft werden vermehrt Mitarbeitende direkt mit Kandidaten kommunizieren und Fragen beantworten.

Die erste Runde von Bewerbungsgesprächen kann durch Video-Konferenzen schneller und kostengünstiger durchgeführt werden.²¹ Vorab nutzen Unternehmen Video-Botschaften von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten auf der Karriereseite, um bei den Bewerbern einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen. Genauso integrieren manche Bewerber ein kurzes Video-Statement in ihre Bewerbung.

c) Prozessabwicklung

Durch effiziente Werkzeuge lässt sich der Aufwand im Gewinnungsprozess um 70% reduzieren.²² Linienverantwortliche erstellen Besetzungsanträge in einer webbasierten Lösung und schlagen Ausschreibungskanäle vor. Personalverantwortliche verfeinern die Inserate und schreiben sie per Mausclick auf ihrer eigenen Homepage, auf Jobplattformen, in sozialen Netzwerken und auch in Printerzeugnissen aus.

Kandidaten bewerben sich direkt im Internet und geben gewisse Angaben zu ihrer Person selbst in das System ein. Sie beantworten dabei direkt Fragen zu ihrer Qualifikation und ihren Erwartungen. Über 50% der Kandidaten nutzen heute mobile Endgeräte zur Suche nach Informationen über Unternehmen und über 90% der Bewerber bevorzugen eine elektronische Bewerbung.²³

20 Vgl. Careerbuilder (2016).

21 Typische Werkzeuge hierfür sind www.skype.com, www.google.com/talk oder Netmeeting von Microsoft (go.microsoft.com/?linkid=1396160).

22 Unveröffentlichte Untersuchung der umantis AG (www.umantis.com) bei eigenen Kunden.

23 Vgl. CHRIS (2016).